SUPERVISION

Theorie – Praxis – Forschung

Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift
(peer reviewed)

2001 gegründet und herausgegeben von:

Univ.-Prof. Dr. Dr. Dr. **Hilarion G. Petzold**, Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Naturtherapien und Kreativitätsförderung, Hückeswagen, Donau-Universität Krems, Institut St. Denis, Paris, emer. Freie Universität Amsterdam

in Verbindung mit:
Univ.-Prof. Dr. phil. (emer.) **Jörg Bürmann**, Universität Mainz
Prof. Dr. phil. **Wolfgang Ebert**, Dipl.-Sup., Dipl. Päd., Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Hückeswagen
Dipl.-Sup. **Jürgen Lemke**, Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Düsseldorf
Prof. Dr. phil. **Michael Märtens**, Dipl.-Psych., Fachhochschule Frankfurt a. M.
Univ.-Prof. Dr. phil. **Heidi Möller**, Dipl.-Psych. Universität Innsbruck
Lic. phil. **Lotti Müller**, MSc., Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, Stiftung Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit; Rorschach
Dipl.-Sup. **Ilse Orth**, MSc., Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Hückeswagen
Prof. Dr. phil. (emer.) **Alexander Rauber**, Hochschule für Sozialarbeit, Bern
Dr. phil. **Brigitte Schigl**, Department für Psychotherapie und Biopsychosoziale Gesundheit , Donau-Universität Krems
Univ.-Prof. Dr. phil. **Wilfried Schley**, Universität Zürich
Dr. phil. **Ingeborg Tutzer**, Bozen, Stiftung Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit
© FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper, Hückeswagen. Supervision ISSN 2511-2740.

www.fpi-publikationen.de/supervision

SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung
Ausgabe 16/2018

Chancen Integrativer Supervision als Werkzeug für Mitarbeiter- und Zukunftssicherung in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU)

Walter Dülberg [*]

[*] Aus der „**Europäischen Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Naturtherapien und Kreativitätsförderung**“ (EAG), staatlich anerkannte Einrichtung der beruflichen Weiterbildung (Leitung: Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold, Prof. Dr. phil. Johanna Sieper, Hückeswagen. Mail: forschung@integrativ.eag-fpi.de, oder: info@eag-fpi.de), Information: http://www.eag-fpi.com. Teilnehmer der Weiterbildung ‚*Integrative Supervision und Organisationsentwicklung*‘, Betreuer der Arbeit: Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 2
1.1 Begründung des Themas 2
1.2 Vorgehen 3

2 Definitionen 3
2.1 Supervision 3
2.2 Definition: Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU) 4

3 Strukturen kleiner und mittelständischer Unternehmen 5
3.1 Führungsebenen 5
3.3 Ausrichtung der KMU auf dem Wirtschaftsmarkt 5

4 Grundsatzüberlegungen 6
4.1 Bedeutung von Arbeit 6
4.2 Vom ‘Shareholder Value’ zum ‘Stakeholder Value’ 6
4.3 Arbeitsmotivation aus Mitarbeitersicht 7
4.4 Unternehmer 10

5 Herausforderungen an die Unternehmen 10
5.1 Identitätsarbeit 10
5.2 Fachkräftegewinnung und Fachkräftebindung 11
5.3 Nachwuchs - „Generation Y“ 12
5.4 Autorität und Betriebszugehörigkeit / Altersbonus 13

6 Mitarbeiterengagement – Ergebnisse einer Studie 13
6.1 Ergebnisse: Emotionale Bindung. 14
6.2 Ergebnisse: Führungsqualität. 16

7 Handwerkszeug der Integrativen Supervision 20
7.1 Der Ko-respondenz Prozess. 21
7.2 Fundierte Kollegialität. 21
7.3 Reflexives Management 22
7.4 Konflux-Modell 23
7.5 Der innere Ort persönlicher Souveranität. 24
7.6 Theorie der kollektiv mentalen Repräsentationen 25

8 Anfangssequenzen in der Supervision mit KMU 27
8.1 Erstgespräch mit der Geschäftsführung/Auftraggeber. 27
8.2 Erstgespräch mit der Belegschaft. 30
8.3 Einstiegssitzung mit Leitungsebenen/Geschäftsführern. 37

9 Ausblick 40

Zusammenfassung / Summary 41

Literaturverzeichnis 42

1 Einleitung

Im Jahr 2014 wurden 99,3% aller Unternehmen in Deutschland dem Bereich kleiner und mittlerer Unternehmen zugerechnet (KMU).[1] Diese Unternehmen beschäftigten rund 61 % aller sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmer[2]. Eine prekärer werdende Suche nach Fachkräften und nach erfolgreicher Mitarbeiterbindung führt gegenwärtig zu einem Umdenken in der traditionellen Mitarbeiterführung kleiner und mittelständischer Unternehmen in Deutschland.
Qualität und Zuverlässigkeit führen in den Unternehmen zu Kundenzufriedenheit und sind ein Garant für weitere Aufträge und Zukunftssicherung der Unternehmen. Dieser Anspruch kann nur mit engagierten und loyalen Mitarbeitern auf allen Ebenen umgesetzt werden.
Mitarbeiter so zu führen, dass sie eine dauerhafte, emotionale Bindung zum Unternehmen eingehen und dadurch ihre hohe Arbeitsbereitschaft zur Verfügung stellen können, ist heute Aufgabe aller Menschen in Führungsverantwortung.

1.1 Begründung des Themas

Die Supervision im Integrativen Verfahren [3] bietet mit ihren Ansätzen des ‚Reflexiven Managements', der ‚Fundierten Kollegialität', der ‚Ko-Kreativität' sowie der Modelle von ‚Ko-Respondenz' und ‚Konflux' erprobte Werkzeuge, die für eine Zukunftssicherung der KMU im Rahmen von Supervision zur Verfügung gestellt werden können.
Die Herausforderung, bei den überwiegend familiengeführten KMU eine Notwendigkeit und Akzeptanz von Supervision zu erlangen, erfordert vom potenziellen Supervisor einen Zugang zur Lebenswirklichkeit der oft persönlich haftenden Geschäftsführer und meist manuell tätigen Mitarbeiter.
Für dieses Handlungsfeld der Integrativen Supervision gilt es, eine adäquate Sprache zu entwickeln, die anschlussfähig ist an die wirtschaftlich-sozial-kulturelle Lebenswelt der KMU.

[1] Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch 2018. Online: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/ProdGewerbeDienstleistungen.pdf?__blob=publicationFile (Zugriff: 04.11.2018).
[2] a.a.O.
[3] Petzold, H. (2007a): Integrative Supervision, Meta-Consulting und Organisationsentwicklung. Wiesbaden: VS Verlag, 2. Auflage.

1.2 Vorgehen

In Kapitel 2 werden zunächst Definitionen zu Integrativer Supervision und KMU gegeben.
Kapitel 3 beschreibt die KMU in Deutschland mit Blick auf deren interne Strukturen und den Wirtschaftsmarkt.
Kapitel 4 befasst sich mit Grundsatzüberlegungen hinsichtlich der Bedeutung von Arbeit und Wirtschaft.
Kapitel 5 erläutert die Herausforderungen an die Unternehmen
In Kapitel 6 stelle ich eine Studie zur Mitarbeiterengagement in Teilbereichen vor.
Kapitel 7 definiert einige Werkzeuge der Integrativen Supervision für die erfolgreiche supervisorische Arbeit mit KMU.
In Kapitel 8 entwickle ich ein Modell supervisorischer Beratung in kleinen und mittelständischen Betrieben. In kurzen Beispielen werden Ansätze sprachlicher und performanter Zugehensweisen in der Arbeit mit vorwiegend manuell arbeitenden Menschen skizziert.

2 Definitionen

2.1 Supervision

Folgende Definitionen von Supervision nach Petzold liegen dieser Arbeit zu Grunde:[4]

> 1. „Supervision ist eine interdisziplinär begründete **Methode** zur Optimierung zwischenmenschlicher Beziehungen und Kooperation (…) durch mehrperspektivische Betrachtung aus exzentrischer Position (…)“.
>
> „Sie geschieht durch die Ko-respondenz zwischen Supervisor und Supervisanden in Bündelung ihrer Kompetenzen (joint competence) an theoretischem Wissen, praktischen Erfahrungen, differentieller Empathie, Tragfähigkeit und ‚common sense’, so dass eine allgemeine Förderung und Entwicklung von Kompetenzen und ihrer performatorischen Umsetzung möglich wird.“
>
> 2. „Supervision ist ein interaktionaler **Prozess**, in dem die Beziehungen zwischen personalen und sozialen Systemen (z.B. Personen und Institutionen) bewusst, transparent und damit veränderbar gemacht werden (…)“.
>
> 3. „Supervision als **Praxisstrategie** erfolgt in dem gemeinsamen Bemühen von

[4] Petzold, H. (2007), S.27.

Supervisor und Supervisanden, vorgegebene Sachelemente, vorhandene Überlegungen und Emotionen in ihrer Ganzheit, ihrer Struktur, ihrem Zusammenwirken zu erleben, zu erkennen und zu handhaben, wobei der Supervisor auf Grund seiner personalen, sozialen und fachlichen Kompetenz als Feedback-Instanz, Katalysator, Berater in personaler Auseinandersetzung fungiert, ganz wie es Kontext und Situation erforderlich machen (Petzold 1977e, 242)."

4. Supervision als sozialphilosophisch fundierte Disziplin mit interventiver Zielsetzung wurzelt im Freiheitsdiskurs moderner Demokratie und im Engagement für Grund- und Menschenrechte. Auf dieser Basis legitimiert sie sich als ein praxisgerichtetes Reflexions- und Handlungsmodell, das auf die Förderung personaler, sozialer und fachlicher Kompetenz und Performanz von Berufstätigen gerichtet ist (…)."

2.2 Definition: Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU)

In der Definition der KMU folgt diese Arbeit der Europäischen Kommission: Kleinstunternehmen, kleine und mittlere Unternehmen (KMU) werden in der EU-Empfehlung 2003/361 definiert. Danach zählt ein Unternehmen zu den KMU, wenn es nicht mehr als 249 Beschäftigte hat und einen Jahresumsatz von höchstens 50 Millionen € erwirtschaftet oder eine Bilanzsumme von maximal 43 Millionen € aufweist. [5]

Weiter differenziert die Europäische Kommission die KMU nach folgenden Eckdaten:

- Kleinstunternehmen: bis 9 Beschäftigte und bis 2 Millionen € Umsatz/Jahr.
- Kleines Unternehmen: bis 49 Beschäftigte und bis 10 Millionen € Umsatz/Jahr.
- Mittleres Unternehmen: bis 249 Beschäftigte und bis 50 Millionen € Umsatz/Jahr.

KMU sind in allen Bereichen des Wirtschaftslebens vorhanden:
Vom Handwerksbetrieb über Dienstleister, Hotels und Gaststätten, Nahrungsmittelherstellung bis hin zu Finanzdienstleister und Industrieunternehmen etc.

[5] Amtsblatt der Europäischen Union, Nr. L 124/36 vom 20.5.2003. Online: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=celex%3A32003H0361 (Zugriff: 04.11.2018).

3 Strukturen kleiner und mittelständischer Unternehmen

3.1 Führungsebenen

Angefangen beim kleinen Handwerksbetrieb mit einem Mitarbeiter und ggf. einem Auszubildenden bis hin zum Industrieunternehmen mit mehreren Produktionsstätten, sind die meisten KM-Unternehmen familien- oder eigentümergeführt, oft mit - je nach Gesellschaftsform - persönlich voll haftenden Geschäftsführern.
Während in kleinsten und kleinen Betrieben meist nur eine Führungsebene über den Mitarbeitern besteht (abgesehen von altersbeachtenden- und/oder Firmenzugehörigkeits- Hierarchien), gibt es in den mittleren Betrieben mehrere Ebenen, die wiederum einzelne Abteilungen führen (Einkauf, Verkauf, Produktion, Buchhaltung, etc).
Wenn im Folgenden von Unternehmern gesprochen wird, so sind damit die Betriebseigentümer kleiner und mittelständischer Unternehmen gemeint.

3.3 Ausrichtung der KMU auf dem Wirtschaftsmarkt

Die relative Überschaubarkeit der KMU erlaubt ihnen und erfordert gleichzeitig von ihnen eine hohe Flexibilität auf dem Markt.
In Abgrenzung zu großen Unternehmen sind KMU in der Mehrzahl in der Lage, individuelle Kundenwünsche zu bearbeiten.
Dies erfordert einen Mitarbeiterstab von überwiegend spezialisiert Ausgebildeten, die über eine hohe Fachkenntnis verfügen. Gleichzeitig ist in den KMU eine schnelle Anpassung der Kompetenzen und Performanzen aller Mitarbeiter an sich ändernde Rahmenbedingungen und wechselnde Aufgabenstellungen möglich und erforderlich.
Schnelle Reaktionen auf Angebot und Nachfrage, Flexibilität in der Auftragsbearbeitung sowie heute immer wichtiger werdende Lieferfähigkeiten, zählen zu den wichtigsten Wettbewerbsvorteilen des wirtschaftlichen Handelns kleiner und mittlerer Unternehmen.

4 Grundsatzüberlegungen

4.1 Bedeutung von Arbeit

> „Die Erhaltung individuellen und kollektiven Lebens- bzw. Überlebens erfordert Arbeit, durch die Wohnung, Nahrung, Kleidung, Kulturgüter und Komfort beschafft und bereitgestellt werden. Der Arbeit kommt damit lebenserhaltende und kulturstiftende Bedeutung zu.“[6]

Die traditionelle Vorstellung von Arbeit als ‚Ware’ im Tausch gegen Geld hat sich in den letzten Jahrzehnten in den westlich orientierten Staaten grundlegend geändert. Nicht nur bei den Arbeitnehmern ist diese Veränderung angekommen, für die die Arbeit heute ein wesentlicher Teil eines erfüllenden und glücklichen Lebens ist. Auch Arbeitgeber haben erkannt, dass motivierte und zufriedene Mitarbeiter ein wesentlicher Faktor für den Erfolg und die Zukunft ihrer Betriebe sind.

Das früher vorausgesetzte Wesen des erwerbstätigen Arbeitenden - egal in welcher Position - als Homo oeconomicus[7] ist dem Ideal eines mitdenkenden, motivierten und engagierten Mitarbeiters gewichen. Eine Vielfalt an Forschungen und Studien belegen die kausalen Zusammenhänge zwischen Wirtschaftserfolg und Mitarbeitersituation.[8]

4.2 Vom ‘Shareholder Value’ zum ‘Stakeholder Value’

Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive weist der Paradigmen-Wechsel vom ‘Shareholder Value’ zum ‘Stakeholder Value’ einen Weg in eine nachhaltigere und ökologisch verantwortlichere Wirtschaftsethik.
Während beim ‚Shareholder Value’ (Aktionärswert) der Fokus auf der Gewinnmaximierung des Unternehmens liegt, betrachtet die Betriebswirtschaft im ‚Stakeholder Value’ (Teilhaberwert) alle Teilnehmer eines Unternehmens. Hierzu gehören u.a. die Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Gläubiger und Unternehmer. Die

[6] Heinl, H., Petzold, H. (1985): Psychotherapie und Arbeit. Paderborn: Junfermann, S. 182.
[7] „Homo oeconomicus: Modellvorstellung der Wirtschaftstheorie eines idealen, ausschließlich nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten denkenden und handelnden Menschen. Der Homo oeconomicus kennt nur ökonomische Ziele und ist besonders durch Eigenschaften wie rationales Verhalten, das Streben nach größtmöglichem Nutzen (Nutzenmaximierung).“ Online: http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/19635/homo-oeconomicus (Zugriff: 04.11.2018).
[8] Beispiele sind ‚Gallup Engagement Index Deutschland’ und das Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales: Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland.

Wünsche und Ansprüche dieser Teilhaber an einem Unternehmen gilt es in Einklang zu bringen.
Außerhalb dieser ‚inneren' Teilnehmer gibt es noch die äußeren Einflussnehmer auf das Unternehmen.
Die Definition des US-amerikanischen Philosophen und Prof. für Wirtschaftswissenschaften R. E. Freemann erweitert den Kreis der ‚Stakeholder' um Konkurrenten, Medien, Gewerkschaften, Behörden, kritische Interessengruppen, Kommunen, Politik usw., also auf externe Gruppen, die ebenfalls Ansprüche an das Unternehmen haben.[9]

4.3 Arbeitsmotivation aus Mitarbeitersicht

Die Identifikation des einzelnen Mitarbeiters mit seiner Arbeit und mit seinem Betrieb ist eine der Grundvoraussetzungen für ein erfülltes und engagiertes Arbeitsleben.

Studien zum Mitarbeiterengagement in Deutschland zeigen aber ein teils alarmierendes Ergebnis:
So entwickelte das US-amerikanische Markt- und Meinungsforschungsinstitut ‚Gallup' mit ihrer Berliner Niederlassung im Jahr 2016 eine Studie für Deutschland mit der Frage nach der emotionalen Bindung der Mitarbeiter an ihre Unternehmen: nach Gallup hätten 15% der Mitarbeiter bereits innerlich gekündigt, 70% der Mitarbeiter würden nur Dienst nach Vorschrift leisten.[10]
Dies sind keine spezifischen Werte für kleine und mittelständische Unternehmen, gleichzeitig zeigt die Erfahrung im Arbeitsalltag, dass diese Werte auch Tendenzen für KMUs anzeigen. Von einer Notwendigkeit nach neuen Wegen der Mitarbeiterbindung und Zufriedenheit zu suchen, kann ausgegangen werden.

Im Folgenden werden die neue Bedürfnisausrichtung der Mitarbeiter und der veränderte Anspruch an Arbeit und Arbeitsplatz als gesellschaftliche Veränderungen der Gegenwartsgesellschaft in Deutschland skizziert, weil sie zusätzliche Herausforderungen für KMU in Hinblick auf Mitarbeitergewinnung und –bindung mit sich bringen.

[9] Freeman, R.E. (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach. Pitman, S. 25. Online: https://de.wikipedia.org/wiki/Stakeholder#cite_note-1 (Zugriff: 04.11.2018).
[10] Online. http://www.gallup.de/file/184010/Praesentation%20zum%20Gallup%20Engagment%20Index%202016.pdf?g_source=link_intde de&g_campaign=item_183104&g_medium=copy (Zugriff: 04.11.2018).

Eine neue Bedürfnisausrichtung

In Deutschland brachte die Zeit der 1950er und 1960er Jahre mit dem Wirtschaftsboom eine auf Konsumismus ausgerichtete Gesellschaftsidee.
Viele derzeitige Arbeitnehmer haben in ihren Herkunftsfamilien die Auswirkungen der Überbetonung materieller Werte und Konsumverhalten erlebt. Arbeitsüberlastung und gesundheitliche Beeinträchtigungen wurden in den vorangegangenen Generationen vielfach als Preis des Wiederaufbaus in Kauf genommen.
Steigende Arbeitslosigkeit und Existenzängste seit den 1980er Jahren haben zur weiteren Infragestellung eines Arbeitsmodells geführt, dem sich zuvor ganze Familiensysteme untergeordnet hatten.
Vor allem in der jüngeren Arbeitnehmergeneration ist eine sinkende Bereitschaft fest zu stellen, das Privatleben dem beruflichen Engagement unter zu ordnen.
Lebensentwürfe richten sich nicht mehr nach Überlebens- oder Aufbaustrategien aus, sondern nehmen Lebensqualität in den Blick.
Daraus ergeben sich neue Herausforderungen für Verantwortliche in der Mitarbeiterführung.

Veränderter Anspruch an Arbeit und Arbeitsplatz

Am Roman Herzog Institut veröffentlichte der deutscher Sozial- und Organisationspsychologe Prof. Dr. Dieter Frey in einer Arbeit zum Thema „Ethische Grundlagen guter Führung“ den Aufruf, im Rahmen guter Mitarbeiterführung die Sehnsüchte der Mitarbeiter zu erfassen.[11]
Die Erfüllung von arbeitsbezogenen Wünschen und Sehnsüchten sei in früheren Generationen meist den Arbeitgebern vorbehalten gewesen. In Hinblick auf den gegenwärtig wachsenden Fachkräftemangel sei genau die Berücksichtigung dieser Wünsche und Sehnsüchte zu einem Handwerkszeug guter Mitarbeiterführung geworden.
Die Sehnsüchte der Arbeitnehmer differenziert Frey wie folgt[12]:

[11] Frey, D. (2015): Potenziale: Mitarbeiter einbinden. In: Ethische Grundlagen Guter Führung. München: Roman Herzog Institut e.V., S. 63ff.

[12] a.a.O.

„**Sehnsucht nach Erklärbarkeit und Sinn.**

Menschen haben das Bedürfnis, den Sinn von etwas zu (er-)kennen. Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten. Wer Veränderung fordert, muss Sinn bieten. Menschen wollen wissen, warum und wozu bestimmte Dinge gemacht werden sollen. Sie wollen Erklärungen, damit Sachverhalte für sie nachvollziehbar sind.

Sehnsucht nach Freude und Spaß. Menschen neigen – entsprechend dem hedonistischen Grundprinzip – dazu, das zu tun, was ihnen Freude und Spaß macht. Denn nur das, was man gern tut, macht man auch gut und motiviert einen, sich zu verbessern. Entscheidend ist deshalb, dass Menschen (auch) solche Tätigkeiten ausführen können, die ihnen Freude und Spaß machen.

Sehnsucht nach Vorhersehbarkeit und Transparenz. Menschen wollen wissen, wo das Ende des Tunnels ist. Wie sieht ein Prozess aus? Wie sieht die Zukunft aus? Wenn sie das nicht wissen, verlieren sie den Boden unter den Füßen. Es geht dabei nicht um exakte Transparenz und Vorhersehbarkeit, sondern darum, dass grob aufgezeigt wird, wie sich Dinge entwickeln werden oder entwickeln könnten.

Sehnsucht nach Beeinflussbarkeit und Autonomie. Menschen wollen als Betroffene zu Beteiligten gemacht werden. Mit anderen Worten: Sie wollen im Rahmen der Möglichkeiten eingebunden werden, sodass sie Projekte schon im Prozess mitgestalten können. Dies gilt vor der Entscheidung, während der Entscheidung und vor allem während der Implementierung. Je mehr Partizipationsmöglichkeiten vorhanden sind, umso höher die Identifikation. Beeinflussbarkeit, Autonomie und Partizipation haben sehr viel mit Selbstwirksamkeit zu tun, also dass Menschen das Gefühl haben, selbst Dinge bewirken zu können.

Sehnsucht nach Wertschätzung und konstruktivem Feedback. Weltweit haben Menschen ein starkes Bedürfnis nach Anerkennung und positiver Bewertung. Sie wollten ernst genommen werden. Gleichzeitig besteht die Sehnsucht nach Feedback, wo man steht. Das Feedback soll möglichst positiv formuliert werden, also die Stärken herausstellen, und die kritischen Punkte sollten möglichst konstruktiv angesprochen werden.

Sehnsucht nach Zugehörigkeit. Menschen wollen das Gefühl haben, dass sie im Umgang mit anderen dazugehören („Need to belong“). Das heißt, dass es eine soziale Identität gibt, mit der sie sich identifizieren können, und dass sie Teil der Gruppe sind. Das Gegenteil wäre, dass sie sich ausgegrenzt fühlen.

Sehnsucht nach Klarheit von Zielen und Erwartungen. Die Menschen wollen wissen, woran sie sind und was die Erwartungen und Ziele ihres Gegenübers sind. Diffuse Ziele und Erwartungen wirken lähmend, da man nicht weiß, an was man sich orientieren soll. Ziele und Erwartungen müssen eindeutig vereinbart werden.

Sehnsucht nach Fairness. Weltweit bestehen Sehnsüchte nach Fairness, und zwar nach allen vier Formen von Fairness: Ergebnisfairness, prozedurale Fairness, informationale und interaktionale Fairness. Wenn Menschen sehen, dass das Prinzip der Fairness verletzt wird, gehen sie eher in die innere Kündigung.

Sehnsucht nach persönlichem Wachstum und Selbstverwirklichung. Für Menschen aller Altersgruppen ist es relevant, dass sie sich während oder außerhalb der Arbeit auch selbst verwirklichen können. Natürlich ist es umso wichtiger, diese Chance bei der Arbeit zu haben.“

4.4 Unternehmer

Aus all dem zuvor Festgestellten wird deutlich, dass der Anspruch an die Führungsqualitäten der Unternehmer kleiner und mittelständischer Betriebe beständig gewachsen ist. Diese Unternehmer müssen heute mehr denn je Führungspersönlichkeiten sein gegenüber allen am Unternehmen in spezifisch unterschiedlicher Weise beteiligten Personen: Mitarbeiter, Kunden, Händler, Bänker, Konkurrenten etc.
Ihnen obliegt die Aufgabe und Verantwortung, den eigenen Betrieb zu führen, den Markt zu beobachten und zu analysieren, Investitionen zu tätigen, vorausschauend Unternehmensziele zu definieren sowie die notwendigen Voraussetzungen für einen reibungsarmen Betrieb zu schaffen.

5 Herausforderungen an die Unternehmen

5.1 Identitätsarbeit

Die, nach Petzold, identifizierbare Identität eines Unternehmens[13] setzt sich aus den folgenden Identitätsdimensionen[14] zusammen:

I. Basis des Unternehmens: Geschäftssitz, das Logo, der Auftritt nach außen.
II. Verbindungen des Unternehmens mit „Menschen und sozialen Gebilden“: z.B. Zulieferer, Banken, Behörden, die wiederum rückgebunden sind an die Menschen im Unternehmen sowie an Kunden.
III. Produktivität und Qualität im Spannungsfeld zwischen Versprechen und Realität.
IV. Wertschöpfung, Gewinn und Anlagen: betrieblicher Gewinn in Geld und Anlagekapital.
V. Operative Werte: ein schlüssiges, in der Gesellschaft, bei allen Stakeholdern akzeptiertes Wertegerüst, auf dessen Grundlage gearbeitet, geführt und gehandelt wird.

Auch die Identität eines Unternehmens wird mitkonstruiert durch Außen- bzw. Fremdwahrnehmung der Kunden, Zulieferer, Konkurrenten, der Öffentlichkeit, sowie durch die Innenwahrnehmung der Mitarbeiter und Führungspersonen.
Die vom Unternehmen nach außen transportierten Selbstzuschreibungen und Ansprüche werden beständig mit der faktischen Wirklichkeit (Produkte,

[13] Petzold, H. (2007), S. 187.
[14] Abgeleitet wurden diese Dimensionen aus dem Identitätskonzept der IT mit den 5 Säulen: 1. Leiblichkeit, 2. Soziales Netz, 3. Arbeit, Leistung, Freizeit, 4. Materielle Sicherheit, 5. Werte.

Dienstleistungen und ihre Qualität / Preis) und den emotionalen Wirkungen (Versprechen, Werbung, Zuverlässigkeit und Selbstverständnis) abgeglichen. [15]

Integrative Supervision wird diese Identitätsdimensionen des beteiligten Unternehmens in den Blick nehmen müssen, um Potenziale und Risiken erklärbar oder sichtbar machen zu können.

5.2 Fachkräftegewinnung und Fachkräftebindung

Der Arbeitsmarkt in Deutschland ist heute geprägt von einem niedrigen Stand an Arbeitslosigkeit und einem Höchststand an Beschäftigung: Die aktuelle Arbeitslosenquote liegt bei niedrigen 5 Prozent. [16]
Gleichzeitig steigen die Herausforderungen an Mitarbeiter mit der Spezialisierung und Technisierung der Arbeit beständig. Durch die Auswirkungen der „Industrie 4.0“ [17] kommen immer höhere Anforderungen auf die Mitarbeiter zu.
Andererseits entsteht durch die demografische Entwicklung ein Mangel an Facharbeitskräften: [18] Dem Arbeitsmarkt stehen immer weniger junge Facharbeiter zur Verfügung, während gleichzeitig die Generation der „Babyboomer“ dem Rentenalter entgegen geht. Verschärfend kommt hinzu, dass heute von den Schulabgängern ein überwiegender Teil mit Abitur abschließen, und gerade an den Gymnasien die Berufsausbildung als nachgeordnet in der Wertigkeit zur akademischen Laufbahn behandelt und beworben wird.

Laut jährlicher Umfrage des DIHK (Deutscher Industrie- und Handelskammertag) konnten 34% der Ausbildungsbetriebe in Deutschland im Jahr 2017 nicht alle angebotenen Ausbildungsstellen besetzen. [19] Gut ausgebildete Arbeitskräfte können heute zwischen vielen Unternehmensangeboten entscheiden. Betriebe stehen heute in einem Wettbewerb um qualifizierte Arbeitnehmer. Zunehmend leitend in diesem Wettbewerb sind nicht nur Gehaltsversprechen, sondern auch eine fundiert-kollegiale Unternehmenskultur und wertschätzende Arbeitskonditionen. Hierzu gehören z.B.

[15] Petzold, H. (2007), S. 188.
[16] Online: https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Themen/Arbeitslose-und-gemeldetes-Stellenangebot/Arbeislose-und-gemeldetes-Stellenangebot-Nav.html (Zugriff 04.11.2018).
[17] Industrie 4.0 steht für die vierte industrielle Revolution. Dahinter steckt die Vision der miteinander kommunizierenden Maschinen. Online: https://www.bmbf.de/de/zukunftsprojekt-industrie-4-0-848.html) (Zugriff: 04.11.2018).
[18] Online: https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraefte/BA-FK-Engpassanalyse-2018-06.pdf (Zugriff: 04.11.2018).
[19] Online: https://www.dihk.de/ressourcen/downloads/ausbildungsumfrage-2018.pdf/at_download/file?mdate=1531897730046 (Zugriff: 04.11.2018).

- flexible Arbeitszeiten,
- Beschäftigungssicherheit,
- Entwicklungsmöglichkeiten wie Weiterbildung und Qualifizierung,
- ausgewogene Work- Life- Balance,
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf,
- transparente Personalpolitik / Personalentwicklung,
- Gesundheitsmanagement,
- authentischer Führungsstil,
- Mitsprache- und Mitgestaltungsmöglichkeiten.

5.3 Nachwuchs - „Generation Y“

> „Jugendliche reagieren besonders stark auf ihre Umwelt, versuchen hier ihren Platz zu finden und setzen sich aktiv mit Ereignissen, Neuerungen oder Krisen der Gesellschaft auseinander, was ihren weiteren Lebensweg beeinflusst.“ [20]

Die Fachdisziplin der Entwicklungspsychologie bezeichnet die Generation junger Menschen, die zwischen 1985 und 2000 geboren wurden, als „Generation Y“.[21] „Das „why“ steht für die Suche nach dem Sinn.“[22]
Zu dieser Kohorte gehören auch die ältesten „Digital Natives“.[23] Diese jungen Menschen haben „umfassende gesellschaftliche Umbrüche, wachsende Digitalisierung und Globalisierung erlebt, waren Zeugen von (Natur-) Katastrophen und wirtschaftlichen Krisen.“[24]
Zu dieser Generation Y gehören im beruflichen Kontext auch die Hochschulabsolventen, die mit Selbstbewusstsein auf den Arbeitsmarkt drängen und sogleich Führungs- und Leitungsfunktionen übernehmen wollen. Für den Anteil der ökonomisch-sozial sog. ‚abgehängten’ jungen Menschen innerhalb dieser Kohorte wurde der despektierliche Begriff der „Generation Chips[25]“ gebildet. Charakteristika hier seien schlecht ernährte junge Menschen aus bildungsfernen Schichten, die deutlich zu viel Medien konsumierten. In den vergangenen Jahrzehnten konnten handwerklich arbeitende Firmen, z.B. im Bauhandwerk oder in der Landwirtschaft ihren Ausbildungsnachwuchs noch aus bildungsschwächeren Gesellschaftsschichten rekrutieren - auch wenn die jungen Menschen niedrige formale Schulabschlüsse

[20] Schneider, W., Lindenberg, U. (Hrsg.) (2018): Entwicklungspsychologie. BELTZ.
[21] a.a.O., S. 241.
[22] ebd.
[23] Online: https://de.wikipedia.org/wiki/Generation_Y (Zugriff: 04.11.2018).
[24] Schneider, Lindenberg, S. 240.
[25] Fröhlich, E., Finsterer, S. (2007): Generation Chips: Computer und Fastfood – was unsere Kinder in die Fettsucht treibt! 1. Auflage. Krenn.

hatten. Und sogar ohne Schulabschlüsse war ihnen eine Anstellung möglich. Diese Optionen bestehen heute nur noch in deutlich verringertem Maße.

5.4 Autorität und Betriebszugehörigkeit / Altersbonus

Gewachsene Strukturen von Autorität und Hierarchie in den KMU erschließen sich Mitarbeitern der jüngeren Generation nicht mehr automatisch.

> „Die Generation Y wurde in der Regel deutlich freier und offener erzogen und zur Äußerung ihrer eigenen Meinung aufgefordert, sodass ältere Personen nicht per se als Autorität anerkannt werden und sich Respekt nicht allein auf Rang und Alter bezieht. Die Jugendlichen und jungen Erwachsenen gehen davon aus, dass man sich Autorität durch entsprechendes Wissen oder eine entsprechende Erfahrung erwerben muss“. [26]

Dies ist in Unternehmen mit altersabhängigen Hierarchien wie z. B. im Handwerk seit Jahrhunderten praktiziert, ein latentes Konfliktpotential. Während die ALTEN mit ihrem Fachwissen und ihrer Erfahrung trumpfen, sind die Jüngeren erheblich

technikaffiner und sicher um Umgang mit den neuen Medien. Diese höchst unterschiedlichen Kompetenzen und Performanzen in einer guten Balance zu halten und daraus gegenseitige Wertschätzung zu generieren ist eine der wesentlichen Herausforderungen der Personalentwicklung.

6 Mitarbeiterengagement – Ergebnisse einer Studie

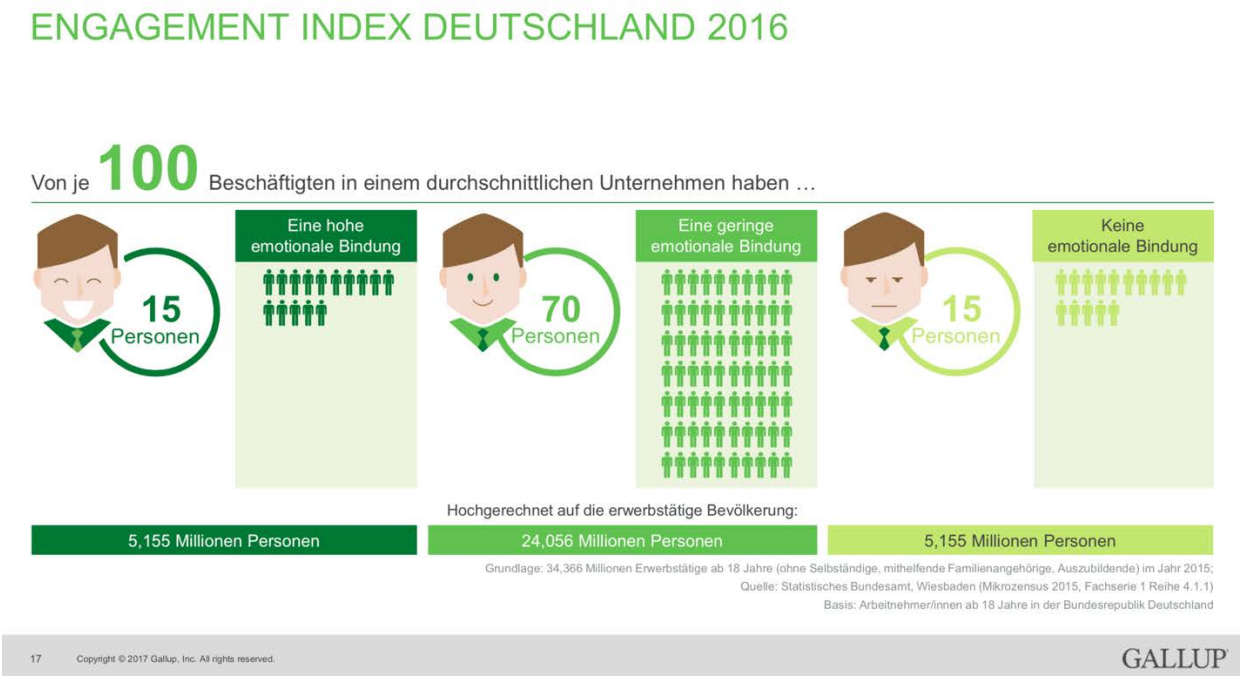
Wie bereits dargestellt, bedeutet die emotionale Bindung von Mitarbeitern an ihre Firma eine wichtige Voraussetzung für Mitarbeiterengagement.
Emotionale Bindung von Mitarbeitern an ihre Firma wird in regelmäßigen Gallup-Studien an Hand von zentralen Erwartungen und Bedürfnissen eines Beschäftigten am jeweiligen Arbeitsplatz ermittelt. Die Auswertung der Zahlen für 2016 liegt vor. Die emotionale Bindung wurde mit 12 Fragen Q12 [27] gemessen:

[26] Klös, H., Rump, J. Zibrowius, M. (2016): Die Neue Generation. Werte, Arbeitseinstellungen und unternehmerische Anforderungen. München: Roman Herzog Institut, S. 24.
[27] Nink, M. (2014): Engagement Index. Die neuesten Daten und Erkenntnisse aus 13 Jahren Gallup-Studie. München: Redline Verlag, S. 25.

- ❑ Ich weiß, was bei der Arbeit von mir erwartet wird.
- ❑ Ich habe die Materialien und die Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen.
- ❑ Ich habe bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann.
- ❑ Ich habe in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung oder Lob bekommen.
- ❑ Mein/e Vorgesetzte/r oder eine andere Person bei der Arbeit interessiert sich für mich als Mensch.
- ❑ Bei der Arbeit gibt es jemanden, der mich in meiner Entwicklung fördert.
- ❑ Bei der Arbeit scheinen meine Meinungen und Vorstellungen zu zählen.
- ❑ Die Ziele und die Unternehmensphilosophie meiner Firma geben mir das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist.
- ❑ Meine Kollegen/Kolleginnen haben einen inneren Antrieb, Arbeit von hoher Qualität zu leisten.
- ❑ Ich habe einen sehr guten Freund/eine sehr gute Freundin innerhalb der Firma.
- ❑ In den letzten sechs Monaten hat jemand in der Firma mit mir über meine Fortschritte gesprochen.
- ❑ Während des letzten Jahres hatte ich bei der Arbeit die Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiterzuentwickeln.

Die Unterscheidung der Arbeitnehmer mit hoher-, geringer- und keiner emotionalen Bindung zu ihrem Betrieb bildet das Grundschema der Ergebnis-Darstellung.

6.1 Ergebnisse: Emotionale Bindung.



Hoch emotional gebundene Mitarbeiter sind es, die auf Grund von Freude und Spaß an Arbeit und Leistung ein Unternehmen im Wettbewerb und wirtschaftlich nach vorn bringen. Die emotionale Bindung wurde anhand unterschiedlichster Faktoren erfragt, vorgestellt in dieser Arbeit werden Fragen bzw. Aussagen und dereb Ergebnisse zu den Faktoren *Fehlzeiten – Weiterempfehlung – Karriereabsichten*. Diese Ergebnisse beziehen sich auf die Gallup-Studie 2016.[28]

Frage: Fehlzeiten.

„Ungefähr wie viele Tage haben Sie im vergangenen Jahr bei Ihrer Arbeit gefehlt, weil Sie sich krank oder nicht gut fühlten?“

Ergebnis:

6,5 Fehltage bei den Mitarbeitern mit hoher emotionaler Bindung,

6,8 Fehltage bei geringer Bindung,

10.3 Fehltage bei fehlender Bindung.

Aussage: Weiterempfehlung.

„Ich würde die Produkte und Dienstleistungen meiner Firma meinen Freunden und Familienangehörigen empfehlen.“

Ergebnis:

[28] Engagement Index Deutschland 2016. Pressegespräch vom 22.03.2017, Marco Nink. Online: http://www.gallup.de/file/184010/Praesentation%20zum%20Gallup%20Engagment%20Index%202016.pdf?g_source=link_intde de&g_campaign=item_183104&g_medium=copy (Zugriff 04.11.2018).

84% der Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung stimmen voll zu,
44% der Mitarbeiter mit geringer Bindung stimmen voll zu,
20% der Mitarbeiter mit fehlender Bindung stimmen voll zu.

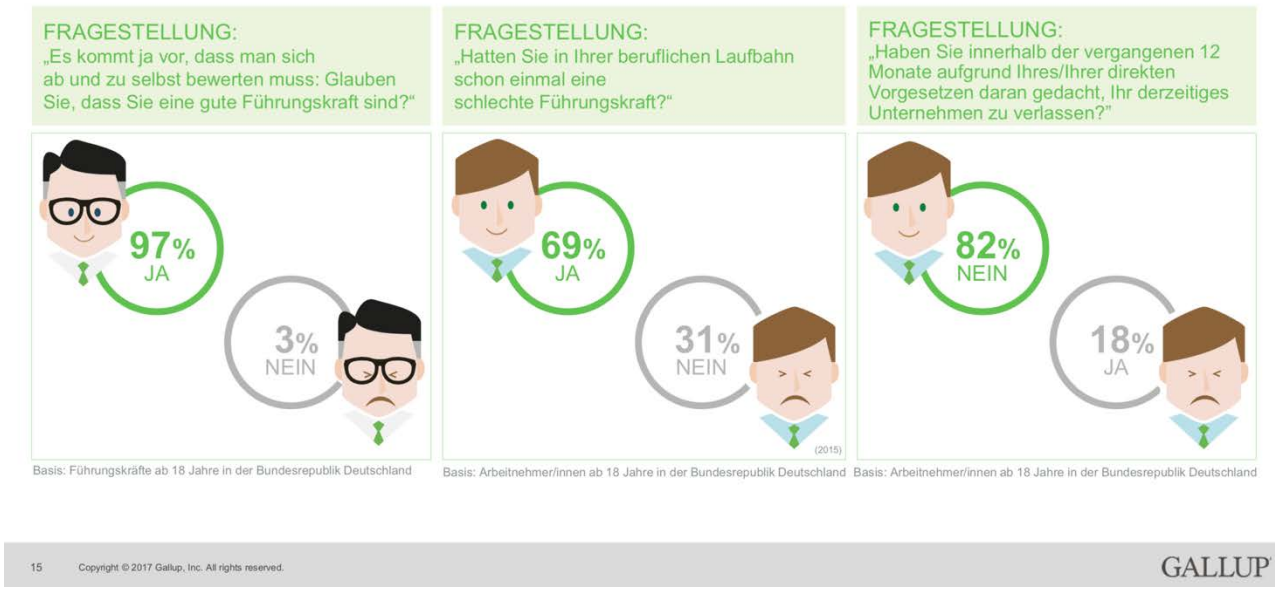
Aussage: Karriere.
„Ich beabsichtige meine berufliche Karriere bei meiner derzeitigen Firma zu machen."
Ergebnis:
81% bei den Mitarbeitern mit hoher emotionaler Bindung stimmen voll zu
46% bei geringer Bindung stimmen voll zu
15% bei fehlender Bindung stimmen voll zu

Wichtig für den supervisiorischen Kontext ist es, die emotionale Bindung der Mitarbeiter auf der Metaebene mit zu denken und zu berücksichtigen. Diese Ergebnisse verdeutlichen die positiven Effekte einer emotional hohen Bindung für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.

6.2 Ergebnisse: Führungsqualität.

Ein wichtiges Konzept der Integrativen Supervision ist die Berücksichtigung von „Prozessen der Außen- und Fremdattribution" sowie der „differenzierten Selbstattributionen".[29] Dass divergierende Attributionen zur Führungsqualität in den Unternehmen ein wichtiges Thema sind und daher auch im supervisorischen Kontext berücksichtigt werden müssen, soll mit den folgenden Ergebnissen der Gallup-Studie 2016 zur Frage der Selbst- und Fremdeinschätzung von Führungskräften vorgestellt werden:

[29] Petzold, H. (2007), S. 187.



Die vorangestellte Graphik[30] verdeutlicht eindrucksvoll, dass die Selbstattribution der Führungskräfte (eine gute Führungskraft sein) nicht übereinstimmt mit der Fremdattribution der unterstellten Mitarbeiter.

Zufriedenheit der Mitarbeiter mit Führungsqualität

Die Frage nach der Führungsqualität wirkt bedeutsam zurück auf Arbeitsmotivation und Mitarbeiterbindung. Im Konzept der Integrativen Supervision sind die Konzepte „integrer Führung“ und „fundierter Kollegialität“ hier wegweisend. Denn „beide Prinzipien stiften Sinn und können als normative Orientierungen in den kokreativen Prozessen von Teamarbeit, Teamsupervision, Organisaitonsentwicklung konkret erlebt und erfahren werden.“[31]

Einen differenzierten Blick auf das Thema gewährt die Gallup-Studie 2013:
Auf einer 5 – Punkte Skala von „*überhaupt nicht zufrieden“* bis „*äußerst zufrieden“* bezifferten die Mitarbeiter ihre Einschätzung als „*äußerst zufrieden*“ auf folgende Frage:

[30] Online Präsentation, Gallup Studie 2016, S. 15.
[31] Petzold, H. (2007), S. 274.

„Unter Berücksichtigung aller Ihrer Erfahrungen mit Ihrem direkten Vorgesetzten bzw. Ihrer direkten Vorgesetzten, wie zufrieden sind Sie dann alles in allem mit diesem bzw. dieser?“ [32]

54% der Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung,
21% der Mitarbeiter mit geringer emotionaler Bindung,
01% der Mitarbeiter bei fehlender emotionaler Bindung.

Mitarbeiterbindung im Zusammenhang mit der Führungsqualität.

Sicher ist „*äußerst zufrieden*“ eine starke Formulierung, die Tendenz ist aber eindeutig und lässt sich anhand der folgenden Befragung nochmals verdeutlichen:
Auf einer dichotomen Skala (ja oder nein) sollten die Mitarbeiter folgende Frage beantworten:
„Haben Sie innerhalb der vergangenen 12 Monate aufgrund Ihres/Ihrer direkten Vorgesetzten daran gedacht, Ihr derzeitiges Unternehmen zu verlassen?“ [33]

Ergebnis:

Mit „ja“ antworteten:

03% der Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung,
15% der Mitarbeiter mit geringer emotionaler Bindung,
45% der Mitarbeiter mit fehlender emotionaler Bindung.

Arbeitsmotivation im Zusammenhang mit der Führungsqualität.

Wie motivierend für Mitarbeiter eine kompetente Führung ist, sollte in der folgenden Befragung erfasst werden.
„Die Führung, die ich bei der Arbeit erlebe, motiviert mich, hervorragende Arbeit zu leisten.“

Der Antwort „stimme voll zu“ konnten die Befragten in folgenden Prozentanteilen folgen:

66% der Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung,

[32] Gallup Studie 2014, S. 76.
[33] Gallup 2014, S. 74.

15% der Mitarbeiter mit geringer Bindung,
03% der Mitarbeiter mit fehlender Bindung.

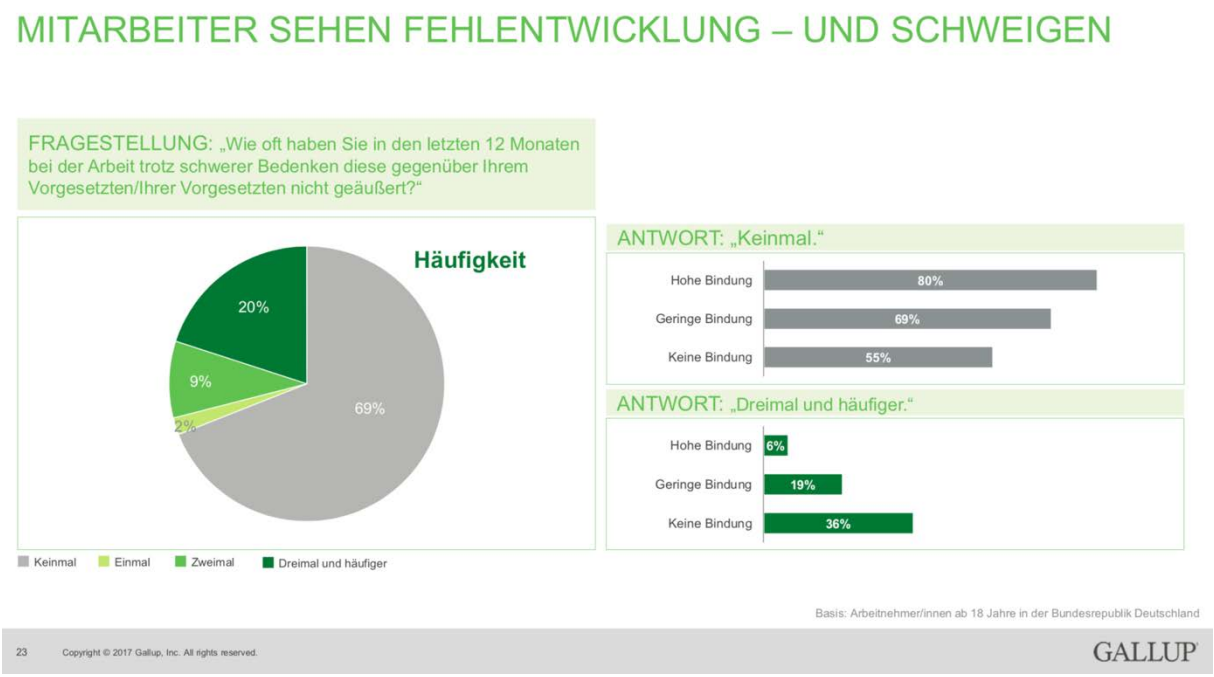
6.3 Konstruktive Kritik im Unternehmen

Ein weiterer Schwerpunkt supervisorischer Arbeit ist das Fördern von konstruktiver Kritik in Arbeitsalltag. Vielfach wird es notwendig sein, grundlegende Kompetenzen in diesem Bereich erst einmal zu erarbeiten, sowohl auf der Führungs- als auch auf der Mitarbeiterebene. Sodann wird Supervision dazu beitragen, diese erarbeiteten Kompetenzen zu erhalten und zu differenzieren.
In der Integrativen Supervision beschreibt das Konzept der „weiterführenden Kritik“[34] die Vorgänge (reflexives Beobachten und Analysieren, problemzentrierendes Vergleichen und Werten von konkreten Realitäten aus der Perspektive der Exzentrizität und Mehrperspektivität), Grundlagen (legitimierbare Bewertungsmaßstäbe wie Humanität, Menschenwürde, Gerechtigkeit) und Handlungen (Kommunizieren der Ergebnisse in intersubjektiver Korrespondenz), die notwendig sind, die Kompetenz der konstruktiven Kritik zu fördern.

Die folgende Folie der Gallup-Studie 2016[35] fragt indirekt nach dem Mut der Mitarbeiter, „schwere Bedenken“ gegenüber Vorgesetzten zu äußern. Damit zielt diese Frage auf die Etablierung eines korrespondierenden Kommunikationsstils im Unternehmen.
Frage:
„Wie oft haben Sie in den letzten 12 Monaten bei der Arbeit trotz schwerer Bedenken diese gegenüber Ihrem Vorgesetzten/Ihrer Vorgesetzten nicht geäußert?“

Ergebnis: Mit „Keinmal“ antworteten
80% der Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung,
69% der Mitarbeiter mit geringer emotionaler Bindung,
55% der Mitarbeiter ohne emotionale Bindung.

[34] Petzold, H. (2007), S. 429.
[35] Gallup 2016, S. 23.



Dieses Ergebnis gibt Hinweise, dass es in dem Bestreben, Mitarbeiter emotional an ihr Unternehmen zu binden, eine parallele Entwicklung geben *muss*, die die Fähigkeit aller Beteiligten zu konstruktiver Kritik entwickelt. Versagt die Kommunikationsstruktur an dieser Stelle, entsteht die Situation, dass emotional stark gebundene Mitarbeiter sich nicht mehr trauen, „schwere Bedenken“ zu äußern.
Die Verantwortung für die Entwicklung tragfähiger Kommunikationsstrukturen vor dem Hintergrund „weiterführender Kritik“ (nach Petzold 2014e) obliegt der Führung des Unternehmens. Erlernt, entwickelt und erhalten werden kann sie in supervisorischen Prozessen. In der Integrativen Supervision ist hier das Konzept des „Lernen am Modell“[36] leitend: Der Supervisor/die Supervisorin übernimmt hier die Rolle eines „aktiven Instruktors“ und fungiert als Lernmodell für die Supervisanden (siehe unten).

7 Handwerkszeug der Integrativen Supervision

In den vorrausgegangenen Kapiteln wurde bereits mehrfach auf wichtig Konzepte der Integrativen Supervision nach Petzold Bezug genommen. Dieses Kapitel stellt eine Zusammenführung des ‚Handwerkzeugs’ für Integrative Supervision in kleinen und mittelständischen Betrieben (KMU) dar.

[36] Petzold, H. (2007), S. 117.

7.1 Der Ko-respondenz Prozess.

Wer sich auf den Weg macht, Arbeitern und Arbeiterinnen in KMU, sowie deren Vorgesetzten zu begegnen, ist aufgefordert, deren Lebenswirklichkeit zu kennen und zu würdigen. Die dazu notwendige Haltung der Ko-respondenz wurde von Petzold konzeptualisiert:

> ***„Ko-respondenz** ist ein synergetischer Prozess direkter und ganzheitlicher Begegnung und Auseinandersetzung zwischen Subjekten auf der Leib-, Gefühls- und Vernunftsebene über ein Thema unter Einbeziehung des jeweiligen Kontextes/Kontinuums.*
>
> *Ziel von **Ko-respondenz** ist die Konstituierung von **Konsens,** der in **Konzepten** Niederschlag finden kann, die von Konsensgemeinschaften getragen werden und für diese zur Grundlage für **Kooperation** werden.*
>
> *Voraussetzung für **Ko-respondenz** ist die in der prinzipiellen Koexistenz alles Lebendigen gründende, wechselseitige Anerkennung subjektiver Integrität, die durch **Konsens** bezeugt wird, und sei es nur der Konsens darüber, miteinander auf der Subjektebene in den Prozess der Ko-respondenz einzutreten oder konsensuell Dissens festzustellen und als solchen zu respektieren.“*[37]

7.2 Fundierte Kollegialität.

Die Grundvoraussetzung der Arbeit in KMU ist die möglichst reibungslose Arbeit im Team der Kollegen. In der Integrativen Supervision ist die Gruppe der Kollegen wie folgt definiert:

> *„Kollegen sind Menschen, die ein gemeinsames lebensweltliches Fundament und soziales Referenzsystem haben und gleichrangig in wechselseitiger Wertschätzung ihrer Souveränität und im Respekt vor der Integrität des Anderen (…) aufeinander bezogen sind und miteinander umgehen. Sie sind einander vertraut und dennoch klar abgegrenzt, haben auf gemeinsamem Boden doch eigene Territorien, deren Grenzen sie immer wieder neu bestimmen müssen in Ko-respondenzprozessen über die*

[37] Petzold, H. (1991): Integrative Therapie. Vgl. Petzold, H. (2007), 235-239.

geteilte Wirklichkeit."[38]

Kollegen in den KMU sind auf den verantwortlichen Umgang miteinander, das Einander *zuspielen*, angewiesen, um Leistungen ab zu rufen und um Gefahren im Beruf zu begegnen. Schwelende Konflikte können dieses Zusammenspiel der Performanzen empfindlich stören und im schlimmsten Fall Gefahr für die Mitarbeiter oder Kunden bedeuten.

> *Kollegialitätsqualitäten – man könnte auch mit einem zu Unrecht demodierten Begriff von „Tugenden der Kollegialität" sprechen – sind mit Affekten und emotiven Klimata verbunden. Das „Gefühl der Sicherheit", der kollegialen Zuverlässigkeit, praktizierte Kordialität, die als solche auch als ein Konflux-Phänomen des fließenden Zusammenspiels aller Kompetenzen und Performanzen (…) gesehen werden kann. Souveräne Persönlichkeiten generieren so viel an wechselseitigem Respekt, schaffen so viel Freiraum und bringen so viel an Wertschätzung, selbstbestimmter Verpflichtung (commitment) dem Anderen, der Institution oder dem Unternehmen als ihrem Arbeitsbereich, als Ganzem gegenüber, dass daraus eine „fundierte Kollegialität" entstehen kann. Auf solchem Grund können Kollegen ihre Kräfte – befreit von Grabenkriegen, Konkurrenzgerangel, Geplänkel, Störmanövern, Agieren, destruktiver Kritik – in koemotive Beiträge für ein gutes, distress-armes Betriebsklima als „kollektives emotionales Feld" (…) einbringen und in kokreative Leistungen für ein gutes Betriebsergebnis, das zu ihrer eigenen Zufriedenheit und „wellness" beiträgt (…)".* [39]

7.3 Reflexives Management

Reflexivität ist die Fähigkeit, eigenes Denken und Tun zu hinterfragen und diese zum eigenen Wohl, dem Wohl des Mitarbeitenden und des Unternehmens täglich neu auszuloten sowie durch multiperspektivische Sicht abzugleichen mit dem betrieblich Notwendigen und Möglichem. Wird diese Reflexivität zur Grundlage der Betriebsführung, spricht man in der Integrativen Supervision von Reflexivem Management:

> *»Reflexives Management ist die durch Konsens institutionalisierte Reflexion der zentralen Steuerungsfunktionen des Systems durch das System selbst in einem strukturell geregelten Diskurs und in rekursiven Prozessen der Beobachtung und der*

[38] Petzold, H. (2007), S. 235.
[39] Petzold, H. (2007), S. 239.

Koreflexivität durch alle Mitarbeiter des Systems mit dem Ziel der Bestandssicherung und der Optimierung seiner Produktivität, Kultur und klimatischen Qualität«.[40]

Bedeutsam für das Reflexive Management der Integrativen Supervision ist das Konzept der „emotiven Stimmigkeit“.[41]
Da Entscheidungen in einem Unternehmen immer auch die Menschen im Unternehmen betreffen, müssen die Unternehmer als reflexive Manager für erfolgreiche Ergebnisse die Emotionen und Motivationen der Mitarbeiter im Blick behalten. Notwendig dazu ist der exzentrische Blick, um die persönlichen Ziele und Antriebe, sowie die Sorgen und Nöte der von Veränderungen und Neuerungen betroffenen Mitarbeiter zu erkennen, zu würdigen und zu beachten.

Aufgabe eines Supervisors ist es, den Unternehmer in der Wahrnehmung dieser Kompetenz zu unterstützen und ggf. zu fördern.

7.4 Konflux-Modell

Sich ständig erneuernde Anforderungen an die Produkte und den Markt stellen KMUs vor die Aufgabe einer kontinuierlichen Innovationsarbeit. Diese Innovationsarbeit stellt in bedeutsamen Maße Anforderungen an die Kreativität der Kollegen und Geschäftsführung. Die Integrative Supervision stellt mit dem Konflux-Modell ein methodisches Vorgehen zur Verfügung, mit dem kokreative Prozesse in Teams vorbereitet und initiiert werden können. Dieses Modell kann in supervisorischen Prozessen modellhaft eingeführt werden. Nach Petzold sind folgende 6 Schritte[42] für den Konflux-Prozess definiert:

a. Disponierung.
Die Vorbereitung auf eine bevorstehende kokreative Arbeit geschieht durch Wahrnehmungs- Anregungs- und Entspannungsübungen.

b. Affizierung.
Eine positive Erwartungshaltung auf das Kommende wird durch die Leitung mimisch und über Körpersprache geschaffen, mit dem Ziel der Affizierung der

[40] Petzold, H. (2007), S. 190.
[41] Petzold, H. (2007), S. 182.
[42] Petzold, H. (2007), S. 220ff.

Teammitglieder.

c. Konnektierung.
Über das freie Assoziieren zu ausgesprochenen Gedanken und Ideen entsteht ein Gedankenfluss, aus spielerische Beschäftigung entsteht Kreativität. Dabei kann sich das Team in Bewegung bringen, in Kleingruppen teilen oder als Gesamtgruppe arbeiten. In dieses so geöffnete Klima wird das zu bearbeitende Thema als Impuls oder Frage gegeben.

d. Fokussierung.
Die Aufgaben und Problemstellungen werden konkreter gefasst und erläutert, jedes Teammitglied bringt seine/ihre Ideen, Anregungen und Vorschläge ein.

e. Intensivierung.
Kreative Medien, Collagen, Rollenspiele, Chartings etc. werden eingesetzt, um das Thema, die gemeinsame Aufgabe, vielperspektivisch zu bearbeiten und auch ungewöhnliche Sichtweisen in den Blick zu bekommen.

f. Elaboration.
Die Ergebnisse der vorangegangenen Prozesse werden betrachtet, geprüft, auf Machbarkeit untersucht und letztendlich in konkretes Handeln überführt.

Diese Methode ist vermutlich für überwiegend manuell arbeitende Menschen neu. Dem Schritt der Affizierung kommt daher in diesem Kontext eine besondere Bedeutung zu. Der/Die Anleitende muss in eigener Souveränität mit eventuell auftauchenden Abwertungs- oder Widerstandsäußerungen umgehen können.

7.5 Der innere Ort persönlicher Souveranität.

Es ist davon auszugehen, dass viele der in KMUs arbeitenden Menschen bislang wenig mit Prozessen der Selbsterfahrung, wie sie Supervision darstellt, in Berührung gekommen sind. Hier die eigenen Ressourcen aktiv zu erleben und dadurch bewusster wahrnehmen zu können, fördert persönliche Souveränität (*Petzold, Orth*

2014). Die Ressourcen anderer bewusster wahrnehmen zu können, fördert die Kollegialität und verbessert die gruppale Souveränität.

> „*Den "inneren Ort persönlicher Souveränität" gilt es zu entwickeln und zu fördern, da aus ihm* ***Integrität*** *(…), Selbstsicherheit, Standfestigkeit, Führungsqualitäten, fundierte Kollegialität, Polylog- und Dialogfähigkeit, Besonnenheit, verantwortetes Handeln erwachsen, Qualitäten, die Persönlichkeiten kennzeichnen, und Persönlichkeiten werden in komplexen und verantwortungsvollen Arbeitsbereichen gebraucht. Ein Team, in dem solche souveränen Persönlichkeiten - und das sind eben nicht selbstzentrierte Individualisten - zusammenarbeiten, hat die Chance, einen korrespondierenden Arbeitsstil, kokreative Qualitäten, eine fundierte, gute Kollegialität und eine hohe Effizienz sowie als ganzes "gruppale Souveränität" zu entwickeln, ja, diese ist selbst Ergebnis eines kokreativen Prozesses*“.[43]

Auch für den Bereich der Ressourcenwahrnehmung und -aktivierung in supervisorischen Prozessen gilt, dass die Beteiligten der KMUs dort abgeholt werden müssen, wo sie sich in ihrer Lebenswirklichkeit befinden. Die Kompetenzen und Performanzen des Supervisors bedürfen einer flexiblen Haltung, die ggf. Prozesse vereinfachend sprachlich und inhaltlich gestalten können, um die Ziele erlebbar zu machen ohne in Überforderung oder Banalisierung zu geraten.

7.6 Theorie der kollektiv mentalen Repräsentationen

Um den Arbeitnehmern und Geschäftsführern in jeweils adäquater Weise begegnen zu können, ist die Kenntnis sozialer Repräsentationen der Menschen, denen wir in Supervision begegnen, unbedingt notwendig. Der Sozialpsychologe Serge Moscovici hat diese wie folgt definiert:

> *„Soziale Repräsentationen sind ein System von Werten, Ideen und Praktiken mit einer zweifachen Funktion: einmal, um eine Ordnung herzustellen, die Individuen in die Lage versetzt, sich in ihrer materiellen und sozialen Welt zu orientieren und sie zu beherrschen, zum anderen um zu ermöglichen, dass zwischen den Menschen einer Gemeinschaft Kommunikation stattfinden kann, indem ihnen ein Code zur Verfügung gestellt wird für sozialen Austausch und ein Code für ein unzweifelhaftes Benennen und Klassifizieren der*

[43] Petzold, H.G., Orth, I. (1998/2014): Wege zum “inneren Ort persönlicher Souveranität” - “Fundierte Kollegialität” in Beratung, Coaching, Supervision und Therapie. Textarchiv H.G. Petzold et al., Jahrgang 2014. Online: http://www.fpi-publikationen.de/textarchiv-hg-petzold.de, S.8 (Zugriff: 04.11.2018).

verschiedenen Aspekte ihrer Welt und individuellen Gruppengeschichte." [44]

Sich mit diesen individuellen bzw. gruppalen Repräsentationen zu beschäftigen, eröffnet dem Supervisor einen Blick in die „social worlds" [45] der TeilnehmerInnen und schafft ein Verständnis für die persönlichen und kollektiven mentalen Repräsentationen. Diese gründen in einer gleichen Sicht auf die eigene Lebenswirklichkeit, die gleichen Entfaltungsmöglichkeiten und verstärken das Gruppengefühl mit gemeinsamen Werten. Ein Handwerker, der von sich behauptet „Ich bin Handwerker" drückt damit in der Regel aus, dass er sich mit der Rolle des handwerkenden, produktiv schaffenden Menschen auf der Grundlage einer soliden Ausbildung identifiziert. Vielfach schwingt hier eine von alters her gegründete Handwerker-Ehren mit. Zugleich kann der Handwerker damit auch eine Abgrenzung gegenüber schriftbezogenen, administrativen und geistig schaffenden Berufen zum Ausdruck bringen. Bezieht sich der Handwerker in seiner Selbst-Attribution zusätzlich auf den Werbeslogan des Handwerks „Das Handwerk. Die Wirtschaftsmacht. Von nebenan" [46], so bringt er damit seinen Berufsstolz und das wirtschaftliche Potenzial einer Gesamtheit von Handwerkern zum Ausdruck.

In ähnlicher Weise bringt ein Geschäftsführer in seiner Äußerung „Ich bin Geschäftsführer" sein Selbstverständnis als geschäftsführend Handelnder im jeweiligen Unternehmen zum Ausdruck. In kleinen mittelständischen Unternehmen sind die Mehrheit der Geschäftsführer noch persönlich verbunden mit der Schaffung von Gütern und Dienstleistungen.

Mitarbeiter kleiner und mittelständischer Betriebe sind derzeit noch vielfach in den jeweiligen Fach-Gewerkschaften organisiert. Die hier erarbeiteten Grundhaltungen und Normen werden bei Identifikation mit dem Gewerkschaftsgedanken übernommen und bilden so die kollektiv-mentalen Repräsentationen, die in einem Ausdruck wie „ich und wir, mit oder gegen die Bosse" hörbar werden können.

44 Moscovici, S. (1976). In: Petzold, H. (2003a): Integrative Beratung, differentielle Konflikttheorie und „komplexe soziale Repräsentationen" Amsterdam, Düsseldorf, Krems.
45 „Unter social world verstehe ich die „von einer sozialen Gruppe 'geteilte Perspektive auf die Welt', eine 'Weltsicht' (mit ihren belief systems, Wertvorstellungen, Basisüberzeugungen im Mikro- und Mesobereich), eine 'Weltanschauung' im (Makro- und Megabereich). Soziale Welten in Makrobereichen prägen etwa über einen 'Zeitgeist' Mikro- und Mesobereiche entweder konformierend – man stimmt zu - oder divergierend – man lehnt sich auf, stemmt sich gegen die Strömungen des Zeitgeistes. Sozialwelten formieren sich in Gesprächs- und Erzählgemeinschaften in Prozessen kollektiver Interpretationsarbeit bzw. Hermeneutik" (Petzold 2000h).
46 Werbeslogan des ZDH (Zentralverband des Deutschen Handwerks), https://handwerk.de (Zugriff: 04.11.2018).

8 Anfangssequenzen in der Supervision mit KMU

In den vorangegangenen Kapiteln wurde der Supervisionsbedarf für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) nachgezeichnet. Das folgende Kapitel skizziert nun eine mögliche Zugangsweise supervisorischer Begleitung in KMU, die von mir entwickelt wurde.

8.1 Erstgespräch mit der Geschäftsführung/Auftraggeber.

Nach erfolgtem Kontakt zwischen den Beteiligten (Auftraggeber und Supervisor) finden sich diese zu einem Vorgespräch zusammen. Das Vorgespräch gliedert sich die fünf Abschnitte Erwartungen – Erläuterungen – Realitätsabgleich – Entscheidung – Vereinbarung.

Erwartungen.
Die Gründe der Kontaktaufnahme und die expliziten Erwartungen des Auftraggebers werden erfragt.
Die expliziten Erwartungen werden im Gespräch differenziert und ggf. werden implizite Erwartung deutlich.

Erläuterungen.
Der Supervisor gleicht das Erarbeitete mit seinen Möglichkeiten in Kompetenz und Performanz ab und erläutert Möglichkeiten und Begrenzung von Supervision in KMU. Dem Einsatzfeld der KMU entsprechend, soll die dabei gewählte Sprache eindeutig, klar strukturiert, leicht verständlich sein. Andererseits sollen die Inhalte in ihrer Komplexität reduziert sein, ohne banal zu werden. Folgende vier Inhaltskomplexe werden vorgestellt:

Was ist Supervision?

Supervision hat die Aufgabe, einen Betrieb, eine Firma, eine Organisation usw. von außen zu betrachten, um mit den Menschen, die dort arbeiten, die Ist- Situation zu klären. Hieraus werden Ideen, Hilfen und Strukturen erarbeitet. Idealerweise wird die Einführung dieser Ideen, Hilfen und neuen Strukturen in den Arbeitsalltag begleitet.

Unsere Ziele sind:

- Arbeitsabläufe sollen sich verbessern,
- die persönliche Entwicklung des einzelnen Mitarbeiters soll ermöglicht werden, indem sein/ihr Wissen und Können sichtbarer werden und zu weiterem Lernen anregt,
- das soziale Miteinander kann durch Erlernen und Förderung fundierter Kollegialität und konstruktiver Kommunikation verbessert werden.

Dies führt zu mehr Zufriedenheit im Beruf, indem die Identifikation mit der Arbeit und der Firma sich fundamentiert.

Was kann Supervision?

Sortieren: Wesentliches und Unwesentliches wird gewichtet.
Qualität verbessern: Analysen der Arbeit begleiten und die Mitarbeiter zu neuen Ideen ermutigen.
Mitarbeiter motivieren: Selbstbewusstsein und Kompetenzen des Einzelnen stärken.
Kreativität erfahrbar machen und nutzen: Raum für angstfreies Lernen schaffen, Lernen am Modell anbieten, Raum zum ergebnisoffenen Üben bieten.
Belastungen reduzieren: Arbeitsplätze analysieren, mögliches Veränderungspotenzial suchen und beraten.
Kommunikation erleben: achtsame und wertschätzende Kommunikation und Gesprächsführung als Modell zeigen und zur Diskussion anregen.
Differenzieren lernen: Probleme als Herausforderungen betrachten, aus vielen Perspektiven neu analysieren, Zustimmungen oder Ablehnungen moderieren.
Konflikte moderieren: ‚heiße' und ‚kalte' Konflikte herausarbeiten, benennen und besprechbar machen.
Selbstwirksamkeit fördern: die Eigenverantwortlichkeit des einzelnen im Team bewusster machen und seine/ihre Möglichkeiten ausloten helfen.
Problemlösungskompetenzen wecken: die Expertenschaft der Mitarbeiter benennen und zu Entwicklungsstrategien für Veränderungen aus dem Team heraus motivieren.

Was kann Supervision nicht?

Supervision kann keine äußeren Rahmenbedingungen ändern.
Supervision kann keine mangelnde Führungskompetenz und Führungsqualität ersetzen.
Supervision kann keine fertigen Lösungen anbieten und durchsetzen.
Supervision kann keine betriebswirtschaftlichen Defizite abbauen.

Was kostet Supervision?

Supervision kostet Zeit.

- die Zeit der Geschäftsführung,
- die Zeit der Mitarbeiter,
- die Zeit in der Planung und Durchführung von Veränderungen,
- die Zeit zum Lernen und Üben,
- die Zeit der Weiterentwicklung,
- die Zeit zur Beurteilung und Festigung des Erreichten.

Supervision kostet Geld.

Eine Supervisionseinheit dauert zwischen 90 min und 120 min.
Der Preis je Einheit oder Tag, einschl. Nebenkosten und Vorbereitung, wird unter den Beteiligten ausgehandelt.

Realitätsabgleich.

Nach dieser Erläuterung werden die Fragestellungen und Erwartungen der Eingangsrunde überprüft und gewichtet. Ergebnisse werden auf Karten festgehalten.

Entscheidung.

Es folgt die Entscheidung aller Beteiligten, ob aus dem Vorangegangenen ein Konsens für einen gemeinsamen Arbeitsauftrag gefunden werden kann. Ggf. ist das nicht der Fall und der Supervisor verabschiedet sich.

Vereinbarung.
Wird ein Konsens zu einem gemeinsamen Arbeitsauftrag gefunden, so werden in einem Supervisionsvertrag zentrale Stichpunkte zu folgenden Themen festgehalten:

- Gewichtung der Themen.
- Klärung der Teilnahme: Geschäftsführung? Büro? Monteure? Arbeiter der Produktion? Auszubildende?
- Festlegung der Gruppengröße.
- Festlegung, ob die Geschäftsführung beim Erstgespräch mit der Belegschaft anwesend ist.
- Entscheidung des Auftraggebers, ob die Sitzungen in Anwesenheit des Auftraggebers stattfinden sollen oder ob dem Supervisor freie Gestaltung in diesem Thema überlassen wird.

8.2 Erstgespräch mit der Belegschaft.

Für dieses Erstgespräch nutze ich eine von mir entworfene Powerpoint-Präsentation, um Kontext und Sprache der überwiegend manuell arbeitende Mitarbeiter von KMUs in den Blick zu nehmen.

Setting.
Vorbereitung eines geeigneten Raumes im Betrieb, möglichst ohne Tische, mit Bestuhlung, Anordnung im Gesprächskreis, keine Getränke oder andere Nahrungsmittel, Strukturschutz durch Vermeidung von Störungen im Außen (keine Rufbereitschaften, Deaktivierung der Handys).

Präsentation einer PPT[47] mit begleitendem Gespräch.

Eingangsfolie.

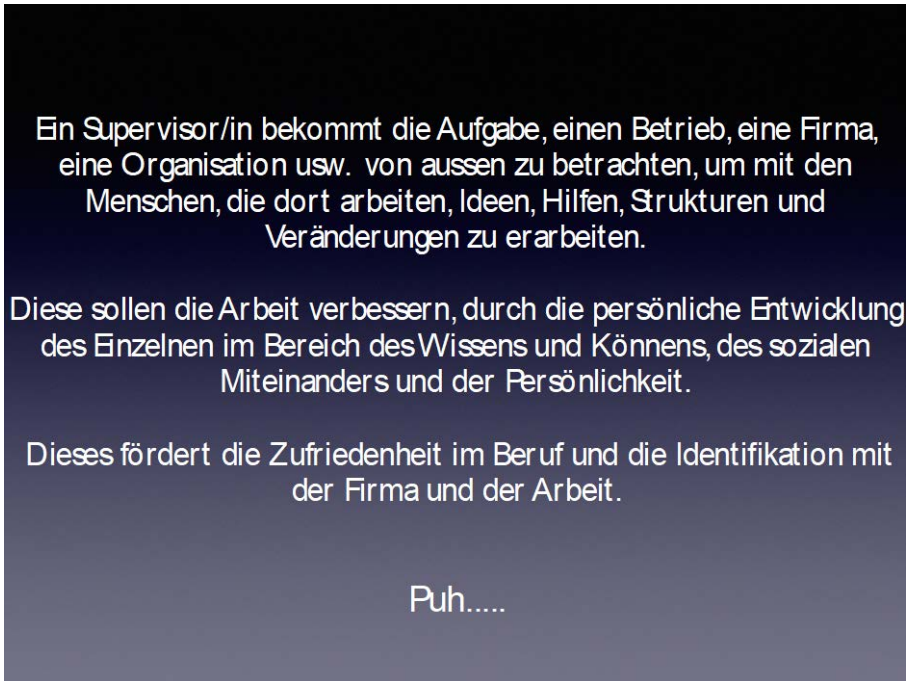
[47] Dülberg, W. (2017).

Begrüßung.

Auf die spontanen Reaktionen eingehen.

Folie 2.

Der Supervisor liest den Inhalt der Folie vor.



Impuls: „Geht es auch einfacher?“ „Jou!“

Folie 3.

Impulsfrage: „Wer ist wer?“

„Es gibt Kunden, Chefs, Manager, die Menschen in Büro und Organisation, Monteure und Gesellen, Lehrlinge? Und wer sieht was?“

Folie 4.

Impuls: „Was sieht ein Mensch von außen?“

(…) Diskussion der Belegschaft.

Antwortvorschlag: „Jedem ins Gesicht und auf den Leib!

Er/Sie kann jetzt fragen:

Geht es gut?

Wem, warum, auf wessen Kosten?

Geht es beschissen?

Wem, warum, seit wann?“

Folie 5 und 6.

Impuls: „Was ist die Aufgabe eines Supervisors, einer Supervisorin?“

Ausführung: „Supervision gibt es für Gruppen, Teams, Gremien, Institutionen, Organisationen und natürlich auch für Einzelpersonen.“

Folie 7.

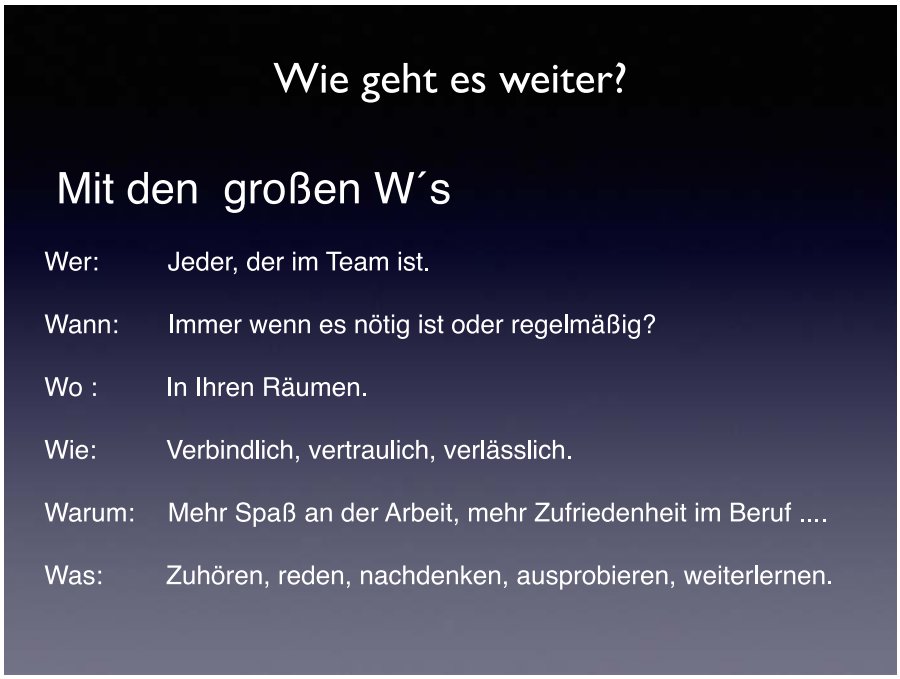
Impuls: „Und das ist auch seine Arbeit“:

Ausführung: „Nicht nur Bauholz, sondern auch 100 Rigipsplatten schleppen oder immer den selben Handgriff machen müssen, ist manchmal einfach zu viel. Deshalb sind auch individuelle oder strukturelle Belastungen ein spannendes Thema, auf das wir gemeinsam schauen können."

Folie 8.

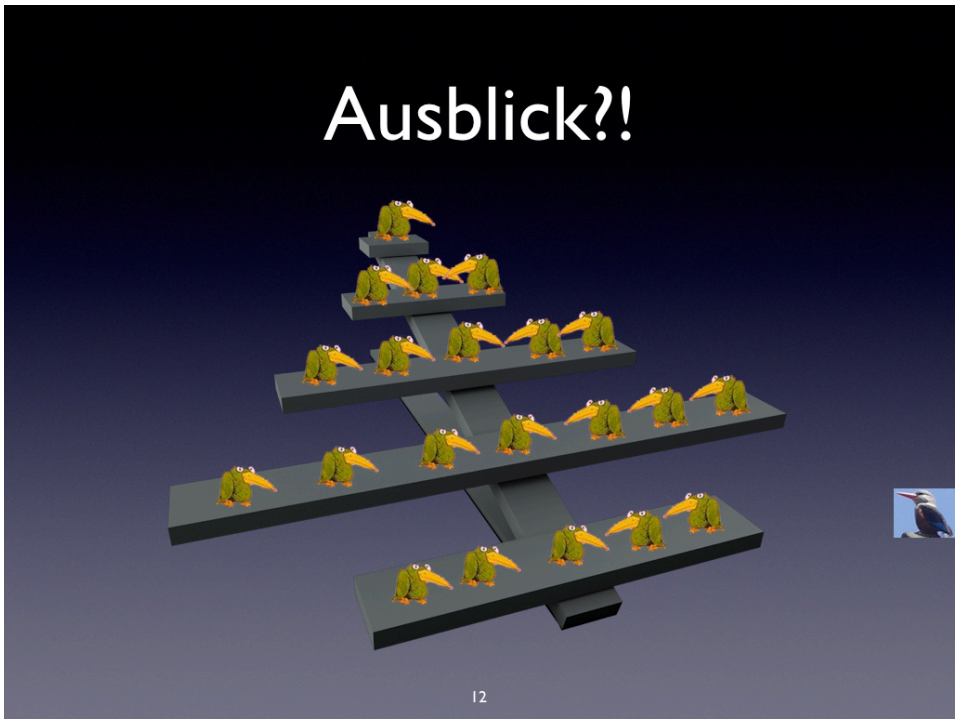
Impuls: „Was gibt es für Regeln in der Supervision?"
Ausführung: „Wir brauchen einen geschützten Raum.
Gesagtes bleibt hier und wird nicht heraus getragen.
Wir lassen uns ausreden.
Erst nachdenken, dann reden.
Störungen haben Vorrang (das sind aktute Probleme)."

Folie 9.



Erläutern der W-Fragen, Rückfragen und Verständigungsfragen klären.

Folie 10, Schlussbild.



Impuls: „Wenn die eben gezeigte Firma, - Sie erinnern sich an die 3. Folie? - einmal so aussehen würde, was hätte sich dann verändert?“

Mögliche Ausführungen:

- „Jeder steht künftig im eigenen Mist und muss ihn auch verantworten." *Ergänzung: Eine Hierarchie bleibt notwendig, weil sie die Aufgaben eines Unternehmens gliedert und für das Funktionieren eines Betriebes sorgt!*
- „Man sieht mehr voneinander."
- „Der Kontakt, die Beziehungen sind einfacher möglich." *(Kommunikation)*
- „Jeder hat einen besseren Stand in seinem Arbeitsbereich (und kann so nicht mehr so schnell von der Stange fallen)." *(Erkranken, Kündigen, Mobbing, Ausbrennen…)*
- ….

Ende der Power-Point-Präsentation.

Zusammenfassung und Blitzlichtrunde.

8.3 Einstiegssitzung mit Leitungsebenen/Geschäftsführern.

Für größere KMU, die zwischen der Geschäftsführung und der Belegschaft die Mittelebene mit Leitungskräften besetzen, gibt es die Möglichkeit, zusätzlich zur Runde mit der Belegschaft auch separate Sitzungen mit den Leitungskräften der Abteilungen/Aufgabenbereiche durch zu führen – sofern dies Gegenstand des Supervisionsvertrages ist.

Ein möglicher Ablauf für die vereinbarte Supervision mit der Leitungsebene könnte wie folgt aussehen:

Eingangsrunde.

- Gegenseitige Vorstellung mit Namen und Arbeitsbereich.
- Erläuterung zum Thema: Was ist Supervision? (siehe oben)
- Impulsfrage 1: „Was verstehen Sie unter guter Führung?"

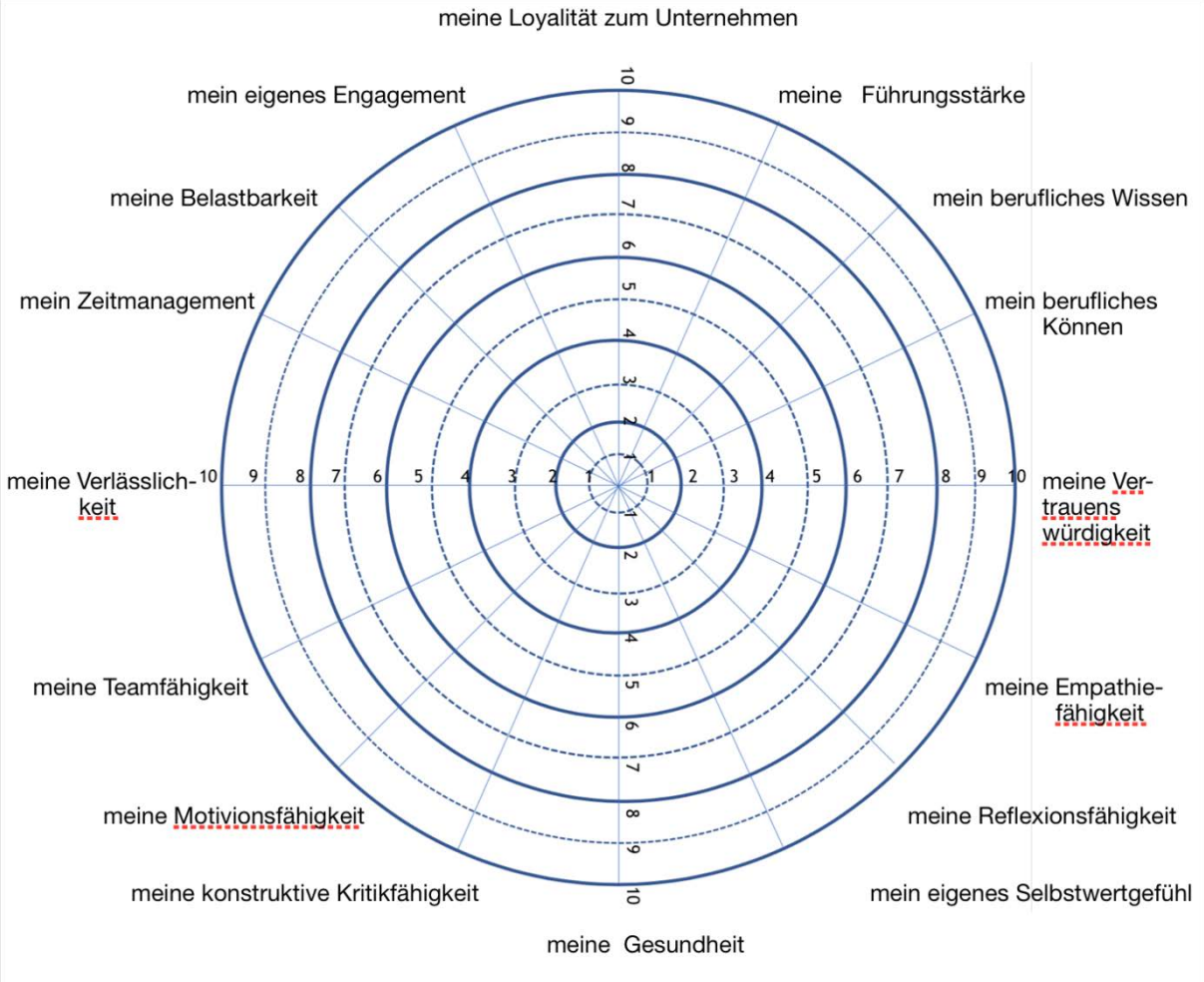
Sammeln und Gewichten von Aussagen, Ideen und Bedürfnissen auf einer Flipchart.

Arbeit mit dem Selbsteinschätzungsbogen: „Wo stehe ich und wie schätze ich mich selbst als Führungsperson ein?"

Selbstbefragung.

Material: Arbeitsblatt ‚Matrix in Radform', (Vordruck, beschriftet DIN A 3).

Methodik: Auf den 16 Längsstrichen werden Ratings zu verschiedenen Bereichen der Selbsteinschätzung angegeben. Die TN bekommen ca. 10 min Zeit, um sich auf den Skalen 1 – 10 des Rades selbst einzuschätzen. Der Punkt ‚1' befindet sich im Zentrum des Rades und bedeutet: nicht vorhanden, der Punkt ‚10' ist Maximalwert am äußeren Rand.



Diese Selbstbefragung dient dazu, Themenkomplexe zur Professionalität und zu den Kontakt- und Beziehungsfähigkeiten zu erfassen.

Nach Ablauf der Zeit bekommen die TN die Aufgabe, die gesetzten Punkt miteinander zu verbinden.

Zeit zur individuellen Betrachtung des Rades: Fragen nach dem Eindruck, Auffälligkeiten, entstehende Fragen, etc.

Einladung zum Perspektivwechsel.
Der Blick des unterstellten Mitarbeiters: „Schauen Sie jetzt die gleichen Fragen aus Sicht eines oder mehrerer Ihrer Mitarbeiter an und schätzen Sie ein, wie diese Sie wahrnehmen würden“ (Verwendung einer neuen Farbe, Ermutigung zu authentischen Ratings).

Nach Ablauf der Zeit bekommen die TN die Aufgabe, die gesetzten Punkt miteinander zu verbinden.
Zeit zur individuellen Betrachtung des Rades: Fragen nach dem Eindruck, Auffälligkeiten, entstehende Fragen, etc.

Vergleich der beiden Perspektiven.
Sammlung von Eindrücken in der Einzelarbeit.

Austausch

Impulse: „Lassen Sie uns die größten Diskrepanzen einmal näher betrachten und versuchen herauszufinden, was hier dargestellt ist. Ist Veränderung gewünscht? Was würde es dazu brauchen?“

Hausaufgabe.
Weiterarbeit mit diesem Rad. Impuls: „Nehmen Sie dieses Rad gedanklich mit in Ihren Arbeitsbereich. Die kommenden Wochen können Gelegenheit sein, auf die hier abgebildeten Diskrepanzen zu achten. Bestätigen Sie sich? Vielleicht können Sie sich Notizen machen, die uns dann in unserer nächsten Sitzung zur Verfügung stehen.“

Ausklang.
Impulse: „Was gibt es noch zu sagen?“
„Gibt es Hoffnungen oder Befürchtungen?“

Blitzlichtrunde.
Verabschiedung.

9 Ausblick

In den vergangenen Jahren waren meine persönlichen Erfahrungen mit kleinen und mittelständischen Betrieben (KMU) geprägt von der Erkenntnis, dass in der Führung von Menschen die größte Zukunftsaufgabe im Management einer Firma liegt.
Die Attraktivität eines Unternehmens für Fachkräfte wurde und wird noch oft von der Geschäftsführung über Lohn und Gehalt definiert. Dies hat sich aber im Anspruch der Mitarbeiter verändert. Heute erfolgt die Bewerbung vielfach in entgegengesetzter Richtung: Firmen bewerben sich bei Fachkräften. Erkennbar ist dies durch eine immer ausführlicher werdende Rubrik in den Homepages „Wir über uns“ und die Veröffentlichung von möglichst ansprechenden Leitbildern und Firmenphilosophien der betreffenden Unternehmen.
Die Mitarbeiter in ihren Wünschen und Nöten ernst zu nehmen, ist heute unabdingbar für ein gesundes Miteinander und wirtschaftlichen Erfolg der KMU. Supervision, verstanden als Werkzeug im Dienst der Menschen, schafft in diesem Bereich neue Kommunikationskanäle und gibt Raum, sich unabhängig von der Position im Unternehmen für das Betriebsklima und soziale Gegenseitigkeit einzubringen sowie Wertschätzung für das erbrachte Engagement in diesem Bereich zu erhalten.
Diese Sicht auf den Bedarf an Supervision hat inzwischen auch im Bereich der staatlich geförderten Programme seinen Niederschlag gefunden:

- *‚UnternehmensWert:Mensch’* fördert das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und der Europäische Sozialfond[48] die Supervision und Beratung in kleinen und mittelständischen Betrieben.

- *‚Förderung unternehmerischen Know-hows’* ist ein Förderprogramm unter anderem für Beratung und Coaching, abrufbar über das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA). Die Maßnahme wird aus dem Europäischen Sozialfond (ESF) der Europäischen Union ko-finanziert.[49]

Professionelle Supervision als Begleitung einer erfolgreichen Unternehmens- und Personalpolitik in KMU ist ein Betätigungsfeld für Supervisoren, die über die

[48] Online: https://www.unternehmens-wert-mensch.de/startseite/ (Zugriff 04.11.2018).
[49] Online:http://www.bafa.de/SharedDocs/Downloads/DE/Wirtschafts_Mittelstandsfoerderung/unb_merkblatt_beratungsarten_beratungs themen.pdf?__blob=publicationFile&v=4 (Zugriff 04.11.2018).

notwendige supervisorische Kompetenz und das entsprechende Feldverständnis verfügen. Die Integrative Supervision bietet die notwendigen Konzepte, um im Sinne einer sozialwissenschaftlich fundierten Arbeit mit Menschen die Gestaltung des Arbeitslebens der KMU humaner und zukunftsorientierter zu gestalten.[50]

Zusammenfassung / Summary

Zusammenfassung: Chancen Integrativer Supervision als Werkzeug für Mitarbeiter- und Zukunftssicherung in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU).

Diese Arbeit beschreibt kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) in ihren Mitarbeiter- und Führungsstrukturen sowie in ihren Herausforderungen der Gegenwart in Bezug auf Fachkräftemangel, Fachkräftegewinnung und Fachkräftebindung. Vor dem Hintergrund der Konzepte Integrativer Supervision beleuchtet die Arbeit die Bedeutung von Führungsqualitäten im Unternehmen und von emotionaler Bindung der Mitarbeiter an ihre Unternehmen. Die Notwendigkeit von Entwicklung kommunikativer Strukturen im Sinne weiterführender Kritik wird hervorgehoben. In Anwendung von Konzepten der Integrativen Supervision werden Beispiele zu Anfangssequenzen supervisorischer Prozesse für die Zielgruppen der Auftraggeber, der Belegschaft und der Leitungsebenen gegeben, die auf die Lebenswirklichkeit und Sprache der Zielgruppe ausgerichtet sind.

Schlüsselwörter: KMU – kleine und mittelständische Unternehmen – Fachkräftemangel – Führungsqualitäten – emotionale Bindung an das Unternehmen – weiterführende Kritik.

Summary: Chances of Integrative supervision as a tool for securing employees and future in small and medium-sized companies.

This work describes small and medium-sized companies in their employee and management structures as well as in their challenges of the present with regard to shortage of skilled workers, recruitment of skilled workers and retention of skilled workers. Refering to the concepts of Integrative Supervision, the work highlights the

[50] vgl. Petzold, H. (2007): 12.

importance of leadership qualities in the company and the emotional attachment of employees to their companies. The necessity of developing communicative structures in the sense of further criticism is emphasized. Using Integrative Supervision concepts, examples are given of initial sequences of supervisorial processes for the target groups of clients, staff and management levels, which are geared to the reality of life and the language of the target group.

Keywords: small and medium-sized companies - lack of skilled workers - leadership qualities - emotional attachment to the company – constructive criticism.

Literaturverzeichnis

Publikationen.

Frey, D. (2015): Ethische Grundlagen Guter Führung. München: Roman Herzog Institut e.V.

Fröhlich, E., Finsterer, S. (2007): Generation Chips: Computer und Fastfood – was unsere Kinder in die Fettsucht treibt! 1. Auflage

Heinl, H., Petzold, H. (1985): Psychotherapie und Arbeit. Paderborn: Junfermann.

Klös, H., Rump, J. Zibrowius, M. (2016): Die Neue Generation. Werte, Arbeitseinstellungen und unternehmerische Anforderungen. München: Roman Herzog Institut.

Nink, M. (2014): Engagement Index. Die neuesten Daten und Erkenntnisse aus 13 Jahren Gallup-Studie. München: Redline Verlag.

Petzold, H. (2003a): Integrative Beratung, Differenzielle Konflikttheorie und „Komplexe soziale Repräsentationen“. In: Supervision: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet – Zeitschrift, 01/2003. Online: www.fpi-publikationen.de/supervision.

Petzold, H. (2007a): Integrative Supervision, Meta-Consulting und Organisations-entwicklung. Wiesbaden: VS Verlag, 2. Auflage.

Petzold, H.G., Orth, I. (1998/2014): Wege zum “inneren Ort persönlicher Souveranität”-“Fundierte Kollegialität” in Beratung, Coaching, Supervision und Therapie. Textarchiv H.G. Petzold et al., Jahrgang 2014. http://www.fpi-publikationen.de/textarchiv-hg-petzold.de.

Petzold, H. G. (2014e): Zweifel I - Marginalien zu Zweifel-Zyklen, Kritik und Parrhesie. POLYLOGE 2014 http://www.fpi-

publikation.de/images/stories/downloads/polyloge/petzold-2014e-zweifel-1-marginalien-zu-zweifel-zyklen-kritik-und-parrhesie-polyloge-02-2014pdf.pdf.

Schneider, W., Lindenberg, U. (Hrsg.) (2018): Entwicklungspsychologie. BELTZ.

Online-Quellen.

Amtsblatt der Europäischen Union, Nr. L 124/36 vom 20.5.2003.
Online: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=celex%3A32003H036.

Arbeitsagentur. Statistik: Arbeitslose und gemeldetes Stellenangebot.
Online: https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Themen/Arbeitslose-und-gemeldetes-Stellenangebot/Arbeislose-und-gemeldetes-Stellenangebot-Nav.html.

Arbeitsagentur. Statistik. Arbeitsmarktbericht/Fachkräftebedarf-Stellen.
Online: https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraefte/BA-FK-Engpassanalyse-2018-06.pdf.

Bundesministerium für
Online: https://www.bmbf.de/de/zukunftsprojekt-industrie-4-0-848.html).

Deutscher Industrie- und Handelskammertag. Ausbildungsumfrage.
Online: https://www.dihk.de/ressourcen/downloads/ausbildungsumfrage-2018.pdf/at_download/file?mdate=1531897730046.

Freeman, R.E. (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach, Pitman,
Online: https://de.wikipedia.org/wiki/Stakeholder#cite_note-1.

Gallup-Studie 2016.
Online.
http://www.gallup.de/file/184010/Praesentation%20zum%20Gallup%20Engagment%20Index%202016.pdf?g_source=link_intdede&g_campaign=item_183104&g_medium=copy.

Gallup-Studie 2016. Engagement Index Deutschland 2016. Pressegespräch vom 22.03.2017, Marco Nink.
Online:
http://www.gallup.de/file/184010/Praesentation%20zum%20Gallup%20Engagment%20Index%202016.pdf?g_source=link_intdede&g_campaign=item_183104&g_medium=copy.

Lexikon der Wirtschaft. Online: http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/19635/homo-oeconomicus.

Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch 2018.
Online:
https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/ProdGewerbeDienstleistungen.pdf?__blob=publicationFile.
Online: https://de.wikipedia.org/wiki/Generation_Y.

Wirtschafts-Mittelstandsförderung. Merkblatt: Beratungen.
Online:http://www.bafa.de/SharedDocs/Downloads/DE/Wirtschafts_Mittelstandsfoerderung/unb_merkblatt_beratungsarten_beratungsthemen.pdf?__blob=publicationFile&v=4.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH), Imagekampagne.
https://handwerk.de.